

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE**

**ELLENN NAIARA FONTES SOUZA**

**ANÁLISE DE GESTÃO DE CONTAS A RECEBER: ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA ALVIPEX COMÉRCIO LTDA**

**ARACAJU  
2017**

**ELLENN NAIARA FONTES SOUZA**

**ANÁLISE DE GESTÃO DE CONTAS A RECEBER: ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA ALVIPEX COMÉRCIO LTDA**

**Artigo apresentado à Coordenação de Curso  
de Administração da FANESE, como  
cumprimento da disciplina Trabalho de  
Conclusão de Curso.**

**ORIENTADOR:** Profª. Vanusa Santana

**Co-Orientador:** Prof. MSc. Pedro Durão

**ARACAJU  
2017**

S719a

SOUZA, Ellenn Naiara Fontes

Análise De Gestão De Contas A Receber: estudo de caso na  
empresa Alvipex Comércio Ltda / Ellenn Naiara Fontes Souza.  
Aracaju, 2017. 36 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e  
Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração

Orientadora: Profa. Vanusa Santana

1. Contas a Receber 2. Padrões de Crédito 3. Políticas de  
Cobrança I. TÍTULO.

CDU 658.1(813.7)

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca da FANESE

**ELLENN NAIARA FONTES SOUZA**

**ANÁLISE DE GESTÃO DE CONTAS A RECEBER: ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA ALVIPEX COMÉRCIO LTDA**

**Artigo apresentado à Coordenação de  
Curso de Administração da FANESE,  
como cumprimento da disciplina  
Trabalho de Conclusão de Curso, no  
período 2017.1.**

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professora Vanusa Santana  
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

---

Prof. MSc. Felipe Augusto Santana de Oliveira  
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

---

Prof. MSc. Paulo Carvalho  
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

## **ANÁLISE DE GESTÃO DE CONTAS A RECEBER: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALVIPEX COMÉRCIO LTDA**

### **RESUMO**

A administração de duplicatas a receber ganhou maior importância nas organizações nos últimos anos, por conta de não poder existir lacunas nesta área. Qualquer erro neste setor irá refletir negativamente nas finanças da empresa, interferindo diretamente nos demais setores. A intenção deste estudo é analisar a gestão de Contas a receber e, se necessário, propor melhorias no processo de gestão de Contas a Receber da empresa Alvipex, objetivando satisfazer as suas necessidades de caixa. Para isso, este artigo foi desenvolvido através de um estudo de caso, de maneira explicativa e descritiva. Foram aplicados questionários aos colaboradores e gestores do setor responsável por contas a receber da organização estudada. A pesquisa apresentou como resultado que a empresa utiliza de empirismo para concessão de crédito e cobrança, pois não foi realizado nenhum tipo de estudo. Fica perceptível a necessidade de políticas mais rígidas e de um maior alinhamento entre as práticas utilizadas pelos colaboradores. Até o momento os índices mostram que a empresa apresenta uma baixa taxa de inadimplência em 2015 e 2016, porém nos meses de janeiro e fevereiro de 2017 observa-se um crescimento considerável, confirmando a necessidade de políticas mais rígidas e ágeis. Fica sugerida a confecção de uma nova política de crédito com um treinamento para todos os setores ligados a temática em questão, com uma atenção principal para o setor de financeiro, para que todos os procedimentos sejam unificados referentes às contas a receber.

**Palavras-chave:** Contas a Receber. Padrões de Crédito. Políticas de cobrança.

### **RESUMEN**

La administración de cuentas por cobrar ganó mayor importancia en las organizaciones en los últimos años, debido al poder no existe deficiencias en esta área. Cualquier error en este sector va a influir de manera negativa en las finanzas, interfiriendo directamente en otros sectores de la sociedad. El objetivo de este estudio es analizar las cuentas por cobrar de gestión y si es necesario proponer mejoras en

el proceso de gestión de cuentas por cobrar de la compañía Alvipex, con el objetivo de satisfacer sus necesidades de efectivo. Por lo tanto, este artículo se desarrolló a través de un estudio de caso, de modo exploratorio y descriptivo, se aplicaron cuestionarios a los empleados y directivos del sector responsable de las cuentas por cobrar de la organización estudiada. La encuesta mostró que, como resultado de la empresa utiliza el empirismo a conceder créditos y cobro, ya que no se realizó ningún estudio, es evidente la necesidad de políticas más estrictas y una mayor alineación entre las prácticas utilizadas por los empleados. Por el momento los índices muestran que la empresa tiene una baja tasas de incumplimiento en 2015 y 2016, pero en enero y febrero de 2017 ha habido un crecimiento considerable, lo que confirma la necesidad de políticas más rígidas y sensibles. Se sugiere la elaboración de una nueva política de crédito con una formación para todos los sectores con un enfoque principal para el sector financiero, por lo que todos los procedimientos se unifican para las cuentas por cobrar.

**Palabras clave:** cuentas por cobrar. los estándares de crédito. políticas de cobro.

## 1. INTRODUÇÃO

A administração de duplicatas a receber passou a ser vista com outros olhos na gestão das organizações nos últimos anos. Ocorre que no cenário da economia mundial não é possível a existência de lacunas nesta área, pois qualquer erro irá refletir negativamente nas finanças da empresa, tendendo a aumentar a necessidade de capital de giro, por exemplo. Para se ter um melhor controle, é fundamental que a empresa tenha uma ótima gestão financeira a fim de que se tenha um aumento nos lucros.

A principal função da gestão de crédito é escolher uma política que esteja alinhada à disponibilidade de capital de giro e, também, às disponibilidades de pagamento do cliente. O desenvolvimento de fontes de informações e os métodos para análise são elementos que servem como base para a implantação de uma política de crédito que não comprometa o capital de giro da organização.

As falhas no controle das duplicatas a receber podem levar a empresa à falência e estão ligadas, diretamente, ao caixa da mesma. Essas deficiências podem ser: aumento de prazos para recebimento sem nenhum estudo prévio, atrasos, inadimplências e, até mesmo, custos adicionais com análise, controle e cobrança desses créditos.

As organizações têm dado preferência em reduzir a venda a prazo e aumentar o número de vendas à vista. A conta a receber surge no momento em que a empresa entrega a mercadoria e/ou serviço, gerando ao cliente um compromisso de pagar no prazo estipulado. Deste modo, o valor passará para o caixa, assim que o cliente pagar essa conta.

Compete, em todas as instituições, a decisão da concessão ou não do crédito, assim como as políticas de crédito, as condições e padrões, as formas de cobrança, os prazos estipulados e descontos por antecipação de pagamento, verificando os custos e risco assumidos.

É importante salientar que deve haver monitoramento das contas a receber de uma empresa, uma vez que se pode exceder o número de vendas a prazo, diminuindo o fluxo de caixa, e as inadimplências poderão absorver todo o lucro da venda. Neste sentido, sistemas de controle eficientes devem acompanhar os valores a receber, permitindo que medidas corretivas possam ser adotadas quando situações estiverem saindo do controle.

Apesar das vendas a prazo gerarem custos diretos e indiretos, elas têm grande importância nas transações comerciais. A concessão de crédito aumenta o giro dos estoques e favorece o escoamento da produção industrial, possibilitando a ampliação das atividades nas empresas prestadoras de serviços e aumentando as vendas.

Diante deste contexto, ressalta-se a situação da empresa Alvipex a qual precisa rever a sua forma de gerir suas contas a receber e, consequentemente, suas práticas, procedimentos e políticas utilizados atualmente, pois mais 90% de suas vendas mensais são realizadas a prazo. A mesma deseja reduzir esse número, porém nunca foi realizado nenhum estudo neste sentido.

É imperativo que a princípio sejam realizados estudos da atual situação da empresa, para que se verifique se há necessidade de mudança do modelo de gestão de contas a receber e quais são os possíveis impactos dela.

A empresa, no momento, não possui um setor estruturado de Contas a Receber, sendo executado pelo setor financeiro, dificultando a decisão de alguns procedimentos. Frente a essa situação, surge a seguinte questão-problematizadora: O modelo de gestão de contas a receber da empresa Alvipex é adequado para assegurar os resultados financeiros esperados?

A presente pesquisa tem como objetivo geral propor melhorias no processo de gestão de Contas a Receber da empresa Alvipex, buscando satisfazer as suas necessidades de caixa.

Para que seja alcançado o objetivo geral, o presente trabalho tem como objetivos específicos: a) verificar o entendimento do gestor e dos colaboradores da empresa sobre o Contas a Receber; b) analisar quais são as políticas adotadas atualmente pela organização, para o Contas a Receber; c) verificar no processo de Contas a Receber adotado os ajustamentos e/ou alterações necessárias; d) identificar durante a leitura elementos compatíveis com as necessidades de melhoria da gestão financeira; e, e) sugerir a implantação de possíveis mudanças no modelo de gestão de Contas a Receber da empresa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para alcance dos objetivos apontados, a fundamentação teórica dá o embasamento e clareza para o artigo produzido, pois o nível dos valores a receber depende não só do comportamento das vendas como, também, de como a política de

crédito e de cobrança foi formada, englobando, fundamentalmente, a análise dos Padrões de Crédito, Prazo de Concessão de Crédito, Descontos Financeiros por Pagamentos Antecipados e Política de Cobrança.

## **2.1 Administração Financeira**

Com o avanço da complexidade da economia brasileira, as empresas de pequeno e médio porte se viram obrigadas a exigir mais das funções financeiras, deixando de ter apenas os atributos de receber e pagar.

Para uma organização aumentar ou manter seu patrimônio e a solidez no mercado, faz-se necessário uma administração financeira efetiva.

## **2.2 Administração de Capital de Giro**

Para as empresas funcionarem precisam de recursos materiais de renovação lenta, conhecido como capital fixo ou permanente, além de recursos de rápida renovação que formam seu capital circulante ou capital de giro, também chamado de ativo corrente (MACHADO, 2002).

Lima (2015, p.1) define capital de giro como sendo “o ativo circulante que sustenta as operações do dia-a-dia da empresa e representa a parcela do investimento que circula de uma forma a outra, durante a condução normal dos negócios”.

Os créditos a receber e a política de crédito devem andar de forma conjunta com o seu ramo, visto que, ao conceder crédito, a empresa adquire custos e risco que não são localizados na forma de vendas à vista (POTRICH et al., 2012a).

De acordo com Assaf Neto (2011), para uma boa administração do capital de giro auxilia no momento de comprar e vender, assim como nas práticas operacionais e financeiras da organização. Nota-se que ele assegura a empresa a aquisição e manutenção de seu estoque, compra de materiais, produção, venda de produtos e mercadorias e prazo de recebimento.

Segundo Braga (1995, p. 81), “a administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afeta sua rentabilidade”. Complementa Assaf Neto (2011), uma administração errada do capital de giro gera resultados

negativos, como problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.

## 2.3 Contas a Receber

### 2.3.1 Política de crédito

Segundo Assaf Neto e Lima (2011, p. 682): “Política de crédito é um conjunto de procedimentos estabelecidos com relação às condições de concessão do crédito, como prazo do pagamento, garantias, montante, etc., e às práticas de cobrança dos valores a receber”.

Ainda de acordo com os citados autores são quatro (04) as características principais da política de crédito (ASSAF NETO; LIMA, 2011):

#### a) Análise dos padrões de créditos:

Os padrões de crédito são critérios mínimos que a empresa define para que, de acordo com a análise, decidam conceder ou não o crédito de acordo com o perfil de cada cliente.

Nessa análise, geralmente, separam-se os clientes em grupos, verificando mediante a probabilidade, categorias de riscos e os possíveis custos com o não cumprimento da obrigação, como explicam os já mencionados autores:

Os padrões de crédito definem essencialmente os instrumentos de crédito e as exigências mínimas de garantias para a concessão do crédito a um cliente. A medida que a empresa afrouxa os padrões de crédito, aumenta a chance (risco) de uma conta a receber tronar-se incobrável, afetando o lucro de forma negativa (ASSAF; LIMA, 2011, p.610).

#### b) Prazo de concessão de crédito

Refere-se ao período de tempo que é acordado para pagamento da obrigação, ou seja, é o intervalo de tempo, normalmente medido em dias, em que a organização disponibiliza ao consumidor para o pagamento a partir da data da venda (ASSAF NETO; LIMA, 2011).

Para Ross et al. (2013) a data de fatura é o dia que se inicia o prazo de pagamento. Essa data, geralmente, é o dia da remessa ou o dia do faturamento, porém algumas empresas podem utilizar o dia do recebimento de mercadorias

(quando o cliente recebe o produto e/ou serviço), o dia da solicitação dos pedidos (no dia em que houve a solicitação) ou mesmo com a data final do mês (todas as vendas feitas durante o decorrer de um mês são faturadas juntas em uma única fatura), sendo que dependerá do acordo feito entre comprador e vendedor.

Todas as vendas a prazo geram custos financeiros à empresa, pois, no Brasil, muitas empresas embutem taxas de juros de acordo com o prazo estipulado para o pagamento do crédito. Segundo Assaf Neto e Lima (2011) a venda realizada a prazo é vista de outra forma pelas organizações, uma vez que o prazo do crédito influencia a rentabilidade da empresa, alavancando as vendas e o montante do investimento em valores a receber.

A duração do prazo de crédito sofre vários tipos de influências, internas ou externas, entre as mais importantes são destacadas por Ross et al. (2013): os prazos médios de estocagem e ciclo operacional do comprador que é o tempo necessário que leva o comprador a adquirir o estoque, processar, vender e receber.

A perecibilidade e valor como garantia por terem o giro mais rápido, por conta de serem perecíveis, têm um valor como garantia relativamente baixo, consequentemente, os prazos devem ser mais curtos. A demanda do consumidor representada pelos produtos bem estabelecidos no mercado tendo um giro mais rápido, os mais recentes ou com pouca saída tende a ter os prazos maiores, principalmente, as vendas fora da estação; custo, lucratividade e padronização, pois quanto mais caras e padronizadas forem as mercadorias, mais longos serão os prazos.

O risco de crédito quanto maior a ameaça, menor será o prazo concedido. O tamanho da conta significa que é mais caro gerir contas pequenas, por consequência, o prazo é mais curto. Na concorrência, a depender da competitividade do mercado, prazos maiores de créditos podem atrair novos clientes e, por fim, o tipo de cliente, que é verificado através do perfil individual de cada cliente e de cada venda (DANTAS; SOUZA, 2008).

#### c) Descontos financeiros por pagamentos antecipado

O desconto é um instrumento da política de crédito que concede um abatimento no valor do crédito, pelo fato do pagamento da obrigação ser efetuado a vista ou a prazos bem curtos:

No Brasil, as empresas praticam dois tipos de descontos: o desconto sobre o valor da fatura ou da parcela, condicionado ao pagamento até determinada data. É um desconto contingente, que depende do pagamento pontual ou antecipado; esse tipo de desconto é chamado de desconto financeiro. O segundo tipo de desconto ocorre antes do faturamento, é uma redução no preço da venda, não um desconto no preço do faturado. Esse desconto é chamado de desconto comercial (ROSS et al., 2013, p. 706).

De acordo com Assaf Neto e Lima (2011) os principais objetivos para que uma organização conceda o desconto são: incremento das vendas; redução de suas necessidades de caixa pela diminuição do prazo de cobrança; menos investimentos em valores a receber; redução do custo de capital; diminuição no índice de inadimplência; entre outros.

### 2.3.2 Políticas de cobrança

São critérios e diretrizes que orientaram as atitudes e condutas da empresa, com a intenção do recebimento dos valores a receber nas datas de vencimentos estipuladas (POTRICH et al., 2012a). Desta maneira, o devedor é um cliente, que possa estar com dificuldade temporária e que pode colocar suas pendências em dias a qualquer momento. A política deve ser facilitadora, evitando critérios ou diretrizes rígidos de mais, a fim de recuperar os ativos da empresa.

Ross et al. (2013) defende que três (03) são os componentes da política de crédito e que eles são de suma importância na concessão positiva ou negativa para o consumidor:

O primeiro componente é as condições de vendas que determinam quais as circunstâncias que a empresa se propõe ao vender seus bens e serviços, ou seja, se o pagamento será a vista ou a prazo. Caso opte por pagamento a prazo deve especificar, de forma explícita ou não, o prazo do crédito, um eventual desconto e o período desse desconto, bem como o tipo de instrumento de crédito (ROSS et al., 2013).

Seguindo vem à análise de crédito que depois após o crédito ser concedido, a empresa deverá determinar quanto terá de esforço tentando diferenciar os compradores adimplentes e inadimplentes, utilizando dispositivos e métodos para determinar essa probabilidade (ROSS et al., 2013).

A política de cobrança visa solucionar o problema de receber o dinheiro das vendas, sendo necessário criar uma política de cobrança (ROSS et al., 2013).

Depois do exposto é bom salientar o cuidado que deve ser tomado ao definir a política de crédito que será utilizada, visto que ela interfere diretamente na quantidade de vendas dependendo da rigidez dos critérios usados, conforme Santos (2001, p. 37) apresenta:

Se a empresa adotar uma política de crédito liberal, conseguirá maior volume de vendas às custas de maior risco de inadimplência. Ao contrário, uma política de crédito restritiva trará baixo risco de inadimplência, mas reduzirá as vendas. Uma política de crédito ótima seria aquela capaz de incentivar ao máximo as vendas com o mínimo de perdas por inadimplência (SANTOS, 2001, p. 37).

### 2.3.3 Influências de uma política de crédito sobre as medidas financeiras

Determinadas variáveis financeiras de controle interno sofrem influências por meio da introdução de uma nova política de crédito. O quadro 1 demonstrado abaixo mostra de forma resumida como as medidas se comportam quando alterações são realizadas nas condições de crédito.

**Quadro 1- Política de crédito e variáveis financeiras.**

Medidas Financeiras	Padrões de crédito		Prazo de concessão de crédito			Descontos financeiros		Políticas de cobrança	
	Afrouxamento	Restrição	Ampliação	Redução	Elevação	Diminuição	Liberal	Rígida	
Volume de vendas	+	-	+	-	+	-	+	-	-
Despesas Gerais	+	-	+	-	-	+	+	-	-
Investimentos em valores a receber	+	-	+	-	-	+	+	-	-

Fonte: Gitman (1997, p. 765) apud Assaf Neto e Lima (2011, p.685)

Os padrões de créditos ocorrem quando a empresa decide afrouxar os padrões normais de crédito, surgindo a expectativa de que o volume de vendas se elevem e junto com os riscos, aumentam a necessidade de volume de investimentos de contas a receber, consequentemente, as despesas gerais e as provisões de devedores

duvidosos. Quando ocorre o inverso, restrição de crédito, ao mesmo tempo que reduz todos os gastos ligados a concessão do crédito e a cobrança, diminui o volume de vendas (POTRICH et al., 2012a). Deste modo, a melhor solução é confrontar a taxa de retorno marginal com a taxa básica exigida pela empresa.

Já o prazo de concessão de crédito, verifica-se a direção da empresa opta por aumentar o prazo do crédito. O correto é que as vendas aumentem e, consequentemente, as despesas gerais e os investimentos em valores a receber, pois o prazo médio de cobrança aumenta. No caso da redução do prazo são esperados efeitos contrários (POTRICH et al., 2012b).

Em outra face os descontos financeiros surgem quando são introduzidos ou concedidos maiores valores percentuais de descontos, espera-se que suba o volume de vendas, principalmente que os custos sejam barateados, porém se o produto ou serviço apresentar uma demanda elástica adquire-se maior volume se os preços baixarem e reduz as compras na hipótese de uma elevação. Como muitos clientes anteciparam por conta do desconto, pode-se esperar por uma redução nas despesas gerais e no montante de investimento em duplicatas a receber (POTRICH et al., 2012b).

Dante deste contexto, as políticas de cobrança definem uma maior liberalidade, gera aumento nos valores das medidas financeiras. Efeitos contrários ocorreram quando tiver maior rigidez.

A decisão de uma política de crédito mais assertiva, envolve um conjunto de tentativas contínuas, onde a cada alteração viável adotada deve confrontar com os resultados obtidos com os custos marginais.

## **2.4 Análise de crédito**

No entendimento de Potrich et al. (2012a) a concessão de crédito é quando uma pessoa, física ou jurídica, libera um valor presente, podendo ser material ou não, diante de uma promessa de pagamento desse mesmo valor no futuro, ou seja, confia-se que o cliente irá honrar nas datas acordadas previamente os seus compromissos.

Esse procedimento pode ter resultados positivos ou negativos, a empresa corre o risco de ganhar ou perder, acontecendo quando há capacidade ou incapacidade de uma contrapartida numa operação de concessão de crédito. Conceder créditos a um cliente pode trazer vantagens a empresa como crescimento de suas vendas,

ampliação de suas atividades, maior rotatividade do estoque, aumento do número de clientes fiéis e maior contato com o cliente (POTRICH et al., 2012a).

De acordo com Alexandre Assaf Neto e Lima (2011, p. 680) existem várias formas e métodos utilizados para a concessão de crédito. A forma mais tradicional é a mais conhecida pelos 5'Cs:

1. Caráter: identifica a disposição do cliente em honrar com o seu compromisso, é feito através do conhecimento de características morais do devedor, como honestidade, integridade, entre outros.
2. Capacidade: tentativa de medir se os recursos dos devedores liquidarão o crédito solicitado, mediante informações financeiras, padrões gerenciais, análise dos demonstrativos financeiro, etc.
3. Capital: está voltada para a medição dos investimentos do devedor, assemelhando-se com a anterior, porém dá ênfase ao patrimônio líquido e solidez econômica.
4. Garantias (Collateral): verificam os ativos que o devedor oferece como garantia de seu crédito.
5. Condições: envolvem o interesse da empresa em vender determinado produto, assim como o comportamento da conjuntura econômica atual.

O processo de análise de concessão de crédito está diretamente ligado à relação entre credor e devedor e em uma série de informações que podem ser coletadas no mercado e/ou com o próprio consumidor.

Como método menos convencional, tem-se os modelos quantitativos baseados em dados estatísticos, análises discriminantes e árvore de decisão.

Além de tornar a decisão de crédito mais assertiva, é adotada também com o intuito de descentralizar o processo de decisão em empresas com volumes maiores de concessão de crédito.

## **2.5 Custos e riscos**

As empresas sejam elas comerciais, de serviços ou industriais, apresentam risco de crédito<sup>1</sup> em seu setor financeiro. As análises tendem a ser mais ou menos cuidadosa de acordo com o tamanho e/ou a área de atividade em que atua.

---

<sup>1</sup> É a probabilidade de impossibilidade de que tomou o empréstimo não possa cumprir o compromisso com a dívida, resultando em perdas por parte de um dos contratantes (SILVA, 2013a).

Risco é definido como sendo a possibilidade de perda, podendo ser externo ou interno. Os riscos internos são os administrativos, como mão de obra desqualificados, controles de crédito e de cobrança errados e não utilização de modelos estatísticos. Os riscos externos ou macroeconômicos são os associados com a liquidez de pessoas físicas ou jurídicas (SANTOS, 2009; GITMAN, 2010).

Assaf Neto e Lima (2011, p. 684) observam que as principais medidas financeiras de uma política de crédito devem preocupar-se também com medidas de controle interno que estão ligadas aos custos e despesas inerentes ao crédito e investimentos em valores a receber. Essas medidas se classificam da seguinte maneira:

**Despesas com devedores duvidosos:** Refere-se à probabilidade que a empresa possui de não receber determinado volume de crédito no prazo estipulado. Para isso a organização, muitas vezes, estipula limites percentuais fixos para essas despesas, sendo elas rígidos ou liberais, de acordo com os riscos que estão dispostos a correr. As medidas adotadas para esses procedimentos são baseadas na experiência da empresa com os seus consumidores, o grau de aversão ao risco e aos resultados de análises técnicas.

**Despesas gerais de crédito:** São todos os gastos originados pelo fato da empresa vender a prazo, durante todo o processo de análise de solicitações e na manutenção de um departamento de crédito, como pessoal, material, serviços de informação, contratados etc.

**Despesas de cobranças:** São despesas gerais geradas nos diversos procedimentos adotados pela organização, que sofrem alterações de acordo com a política de crédito adotada, quanto mais liberal, maiores serão os seus gastos, e quanto mais rígidas menores serão esses volumes. Como exemplo podemos citar as despesas provenientes de eventuais ações jurídicas e taxas cobradas pelos bancos pela execução desses serviços.

**Custo do investimento marginal em valores a receber:** É o custo obtido mediante a aplicação de uma taxa de retorno mínima exigida pela empresa sobre o investimento marginal efetuado em valores a receber (ASSAF NETO; LIMA, 2011, p 592).

No entendimento de Assaf Neto e Lima (2011), o investimento em valores a receber equivale ao total do capital aplicado pela empresa para financiar suas vendas a prazo, sendo estes os recursos que lastreiam a carteira de contas a receber. Já o investimento marginal é medido pela diferença entre o capital aplicado em manter contas a receber antes e após alterações que venham a se verificar nos padrões de crédito.

O critério de análise de uma política de crédito está no confronto entre retorno mínimo exigido e a variação de seus resultados operacionais provocado pela introdução de determinada política de crédito, ou seja, quanto mais liberal for a prática

de concessão de crédito, maior será o volume de vendas, consequente, aumento no lucro da empresa (DANTAS; SOUZA, 2008).

## **2.6 Administração da cobrança**

A política de cobrança nada mais é que os métodos adotados pela organização para receber o crédito oferecido, ou seja, são as atividades exercidas pela empresa para receber um pagamento em atraso (FERLA; BRAIDO, 2015).

Alguns impasses surgem quando os clientes não fazem o pagamento no período estipulado, pois eles esperam que a empresa seja flexível a sua situação e a organização, por outro lado, tem a responsabilidade de alcançar as metas estipuladas pela área de cobrança.

Os fatores que levam a empresa escolher a forma de cobrança, carteira ou bancária, que será utilizada são: estrutura organizacional, custo operacional, filosofia de marketing, dentre outros.

Quanto ao grau de informatização tende a diminuir custos e simplificar o processo de cobrança, pois são atividade muito repetitivas.

### **2.6.1 Análise e Controle**

Para se ter uma política efetiva de cobrança e controle de inadimplente o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) disponibiliza algumas recomendações, dentre elas, podendo ser destacada sobre o controle de forma contínua seus devedores, devendo-se, em caso de atraso, controlar a evolução dos recebimentos e a previsão de um conjunto de atividades que serão utilizadas (SEBRAE, 2017).

O controle dos atrasos é feito com a utilização de ferramentas, através de uma planilha atualizada e analisada semanalmente, contendo nelas o total da dívida, o valor não vencido, o valor vencido (identificando o tempo de atraso).

Finaliza-se o negócio com um plano de liquidação ao detectar o atraso, entrando em contato com o cliente, perguntando o motivo do atraso e negociando uma data para o novo pagamento; anotando sempre o motivo do atraso, nome e cargo das pessoas contatadas, nova data negociada.

Além disso, pede-se ao cliente que lhe envie, via fax/e-mail, novo prazo de pagamento, indicando o motivo do atraso; caso o devedor não possa pagar em parcela única o crédito em atraso, procure negociar um novo plano de quitação, utilizando a aplicação de juros.

### 2.6.2 Mecanismos de Controle

De acordo com Ritta (2010), durante toda vida empresarial a organização corre riscos e para que se tenham níveis aceitáveis é fundamental que os controles internos sejam desenhados para diminuir essa exposição.

Para Ross et al. (2013, p. 720) a política de cobrança “envolve o monitoramento de contas a receber para detectar problemas e obter o pagamento das contas atrasadas”. Desta forma, as medidas de controle interno são definidas como os processos utilizados pela empresa para torná-la mais segura com relação ao cumprimento dos objetivos, no que diz respeito à eficiência e eficácia nas operações, integridade dos relatórios financeiros e aderência às leis e normas aplicáveis.

Ainda nesse sentido, Assaf Neto e Lima (2011, p. 691) afirmam que “esse processo de controle, que deve assumir caráter de atividade permanente na administração financeira da empresa [...]. Para isso, procuram, algumas informações importantes, dentre elas estão o ato de identificar os níveis de inadimplência dos consumidores, analisar a pontualidade que os clientes saldam seus compromissos e apurar, na carteira de contas a receber, as mudanças de variação.

Dentre as ferramentas utilizadas para o melhor monitoramento, cita-se a Aging de valores a receber ou idade cronológicas das contas. No entendimento de Assaf Neto e Lima (2011, p. 684): "Este modelo classifica as contas a receber em função de suas idades, destacando a porcentagem vencida e a vencer." Nesta ferramenta é tabulado o volume de duplicatas a receber com o montante da carteira com suas respectivas datas.

## 3. METODOLOGIA

O trabalho desenvolvido por ser um estudo de caso, trata-se, sob o ponto de vista dos objetivos, de um artigo descritivo e explicativo.

Um estudo de caso é o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites e não são claramente percebidos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

No entendimento de Prodanov e Freitas (2013, p. 51), a pesquisa descritiva visa o registro e a descrição de características de acontecimentos, fenômenos ou estabelecimentos de relações entre variáveis, sem interseção do pesquisador; e a pesquisa explicativa, apresenta como objetivo primordial a necessidade de aprofundamento da realidade, com o intuito de determinar a causa da variável dependente do fenômeno em estudo.

Além disso, a pesquisa utilizada neste artigo foi caracterizada como:

- a) Bibliográfica, utiliza a pesquisa em livros, artigos, ou qualquer outro meio confiável, utilizando citações para sustentar as afirmações;
- b) Levantamento, realização de um questionário com os colaboradores e gestor envolvidos diretamente no setor de contas a receber, com o a intenção de coletar informação que facilitem a solução do problema proposto, assim como um levantamento de dados através do setor financeiro;
- c) Pesquisa de campo, realizada na empresa Alvipex Comércio Ltda., onde o pesquisador visualizou a situação problema que foi mencionado no início deste trabalho e que, através das informações registradas pelo autor desta pesquisa; e,
- d) Estudo de caso, consiste em coletar e analisar informações a fim de estudar aspectos relacionados ao setor contas a receber na empresa Alvipex.

### **3.1 Caracterização do local de estudo**

O presente estudo de caso teve como unidade de pesquisa a empresa Alvipex Comércio Ltda, localizada na Rua Desembargador Enock Santiago, n 164, Bairro Novo Paraíso, Aracaju-Se.

Trata-se de uma empresa que atua no mercado da construção civil, trabalhando na distribuição de materiais para rede de gás, rede de incêndio, refrigeração, elétrico e hidráulico, atendendo, principalmente, a pessoas jurídicas.

A Alvipex Dsatribuidora é composta por 2 sócios, 1 administrador e 12 colaboradores distribuídos nos setores comercial, financeiro, almoxarifado, recursos humanos e caixa.

Entretanto, optou-se por envolver na pesquisa 3 colaboradores, que trabalham no setor de análise de crédito, e 1 gestor da empresa, resultando em um universo de 4 profissionais da empresa Alvipex na unidade de estudo (Figura 1).

**Figura 1. Organograma da empresa Alvipex.**



Fonte: Elaboração da autora

### 3.2 Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Para Gil (2005, p. 107), entende-se por variável uma característica, referência, valor ou uma propriedade, que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais a partir de suas variações (fatores ou indicadores), que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores.

As variáveis e indicadores selecionados para o desenvolvimento da pesquisa se deram com o apoio da fundamentação teórica, permitindo nortear a operacionalização do estudo e permitindo atingir os objetivos (Quadro 2).

**Quadro 2 – Variáveis e indicadores da pesquisa**

Variáveis	Indicadores
Entendimento do gestor e colaboradores da empresa sobre o Contas a Receber;	Percepções dos colaboradores e gestor sobre os procedimentos utilizados quanto a contas a receber.
Verificar no processo de Contas a Receber adotado os ajustamentos e/ou alterações necessárias;	Verificar os índices de inadimplência de 2015, 2016 e 2017

Identificar na fundamentação teórica elementos compatíveis com as necessidades de melhoria da gestão financeira;	Comparar o que foi observado em todo o estudo com o que foi estudado durante o período acadêmico.
Sugerir a implantação de possíveis mudanças no modelo de gestão do Contas a Receber da empresa.	Explanar melhorias nos pontos em que foi detectado o maior índice de falhas.

Fonte: dados da autora

### 3.3 Coleta e análise das informações

Para a coleta das informações, foi utilizado um questionário semi-estruturado (apêndice B), permitindo uma análise mais profunda sobre a percepção dos envolvidos sobre as complexidades da problemática da pesquisa desenvolvida na empresa Alvipex.

O questionário abrangeu perguntas sobre o perfil dos entrevistados; a existência de um setor responsável por contas a receber; sobre os procedimentos utilizados na análise de crédito; em que momento da compra é realizada a análise de crédito para os clientes e o tempo de retorno da análise de crédito; se a empresa utiliza da terceirização em algum momento na análise de crédito; se há a necessidade de melhorias no processo de análise de crédito; se a empresa cobra juros em caso de atraso; se disponibiliza desconto para pagamentos com antecedência; sobre custos e riscos na concessão de créditos; procedimentos de cobrança; mecanismos de controle de crédito; procedimentos nas situações de inadimplência; ferramentas de restrição de crédito, serviço terceirizado nas cobranças e necessidades de melhorias no processo de contas a receber.

Além disso, foi realizado um estudo do índice de inadimplência de acordo com os dados disponibilizados pelo setor financeiro, responsável pelas contas a receber.

As respostas dos questionários foram tabuladas em planilhas do Excel para registro e interpretação dos dados coletados dos colaboradores e do gestor da organização através do questionário disponibilizado, permitindo-se realizar uma análise quali-quantitativa das respostas.

Vale ressaltar que o gestor da empresa disponibilizou alguns dados como os valores a receber e recebidos dos anos de 2015, 2016 e os dois meses de 2017, visto que até a data da entrega deste material, ainda não tinham sido apurados os dados referentes aos meses de março e abril, mostrando a lentidão para análise das taxas

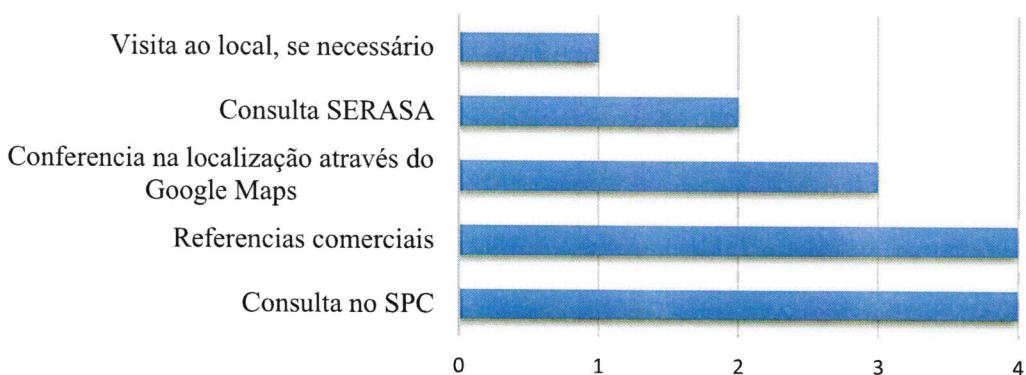
e, consequentemente, aumentando o período de atrasos dos clientes que não pagam em dia suas contas.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para traçar o perfil dos entrevistados, perguntou-se sobre os cargos, a escolaridade e o tempo de empresa. Observou-se que dos entrevistados, 50% já concluíram o nível superior, 25% concluiu a pós-graduação e 25% está cursando o nível superior com tempo de trabalho na empresa que varia de 10 meses a 7 anos.

Quando questionados sobre um setor responsável por contas a receber, todos os entrevistados afirmam que o setor financeiro é responsável por essa ação, sendo que os procedimentos mais utilizados na análise de crédito da empresa Alvipex são: consulta ao SPC (Serviço Nacional de Proteção ao Crédito) e Referências comerciais foram citados por quatro (04) entrevistados; Conferência na localização através do Google Maps, por três (03); Consulta ao SERASA (Centralização dos Serviços dos Bancos), por dois (02); e Visita ao local, se necessário, por um (01) (Gráfico 1).

**Gráfico 1 - Procedimentos atuais utilizados na análise de crédito da empresa Alvipex.**



Fonte: Elaboração da autora.

Esta diferença de informações se dá pelo fato da organização não seguir um roteiro padronizado e sequencial para as atividades de análise de crédito, mostrando que, diante de qualquer dúvida sobre o cliente, não há como arcar com o compromisso. Deste modo, a empresa deve elaborar e adotar métodos mais sofisticados para a análise de crédito destinado à sua clientela.

Sobre em que momento da compra é realizada análise de crédito para os clientes, no momento da primeira compra foi citado por quatro (04) entrevistados; a cada seis (06) meses para clientes inativos, foi citado por dois (02); a cada trimestre para valores altos e a cada faturamento foi citado uma única vez cada. Quanto ao tempo com a aprovação ou reprovação da análise, 75% respondeu que em 24 horas e 25% respondeu que em 48 horas.

Neste questionamento apresenta mais uma vez a importância do estabelecimento de padrões nos procedimentos adotados pela organização. A divergência do tempo de retorno acontece pelo fato de existir alguns clientes restrições cadastrais, como não localizar o endereço pelo Google Maps, precisando de uma visita, falta de referências comerciais, assim como a demora nas respostas de histórico positivo com outras organizações.

Quando questionados se a empresa Alvipex utiliza a terceirização em algum momento da análise do crédito e/ou como apoio às cobranças. Todos colaboradores responderam que não existe qualquer forma de terceirização durante todo o processo desde a análise até a cobrança, porém em média de 5% das vendas a prazo são realizadas através do cartão de crédito, que é uma forma barata e rápido de terceirizar, o que deveria ser mais abordada nos processos de concessão de crédito, reduzindo os custos e riscos com contas incobráveis e possíveis atrasos.

Para os entrevistados, deveria haver melhorias no atual processo de análise de crédito para torná-lo mais eficaz e satisfatório, pois 50% afirmaram que mudanças são necessárias, desses, 100% informaram que a verificação mais rigorosa do endereço do cliente. Foram citadas, também, como melhoria, em menor percentual, as solicitações referenciais bancárias e de entrada nas primeiras compras.

A verificação no endereço, atualmente, é feita pela utilização do aplicativo Google Maps, que demora para ser atualizado, mostrando, muitas vezes, empresas que não existem ou até mesmo uma imagem antiga de um terreno baldio, quando na verdade a empresa já está construída e funcionando.

É interessante salientar que, de acordo com nível de escolaridade dos entrevistados, as sugestões apresentadas mostram a falta de comprometimento, pois essas sugestões são simples e já poderiam ter sido colocadas em prática.

Quanto à política de cobrança de juros por atraso, verificou-se que metade dos entrevistados calculam a multa de 2% após o vencimento e juros de 10% ao mês, porém a outra parte dos entrevistados afirmam que o valor dos juros depende do que

for emitido no boleto e que pode ser diminuído ou abonado de acordo com o histórico do cliente.

Mesmo metade respondendo que os juros dependem o valor do boleto, não apresentam o percentual de juros, o que exibe a falta de conhecimento pelo fato dos juros serem calculados pelo sistema utilizado pela empresa ou o esquecimento da hora do preenchimento do questionário.

A maioria dos entrevistados (75%) afirmam que a empresa não oferece nenhum tipo de desconto quando o cliente solicita crédito com antecedência, em contrapartida, 25% afirmam que existe um abono de 5%, relativo a margem de segurança.

O fato da maioria não saber da possibilidade do abono de 5%, citado pela gestora, pode influenciar negativamente, não interferindo diretamente nas vendas, mas reduzindo os custos e despesas de uma possível cobrança, assim como aumentar o capital de giro.

Sobre o conhecimento dos custos e risco em se conceder créditos na empresa Alvipex, notou-se que, embora (03) três entrevistados afirmem conhecer os atuais custos e risco em se conceder créditos na sua organização, apenas duas citaram que a inadimplência são os riscos e nenhum citou quais as despesas que a organização tem quanto às políticas de crédito e cobrança.

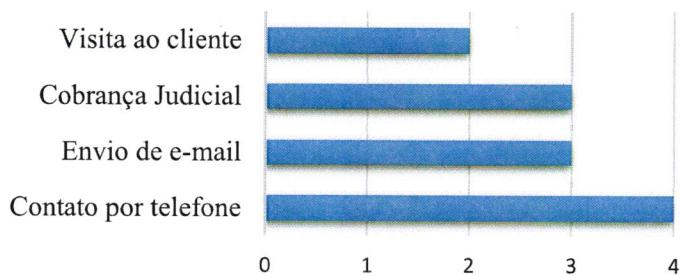
As respostas desses questionamentos apresentam a ineficiência do setor financeiro em cumprir seus objetivos, aumentando os lucros com qualidade e diminuindo os custos e despesas.

Assaf Neto e Lima (2011, 215), cita que as despesas com devedores duvidosos podem significar a diminuição dos lucros, caso os clientes não paguem contas realizadas a prazo.

Os colaboradores entrevistados citam que os procedimentos atuais de cobrança utilizados na empresa Alvipex são: via telefone, cobrança judicial, envio de correio eletrônico e visita ao cliente.

Por outro lado, nota-se que não há um procedimento padrão a ser seguido, uma vez que, dos procedimentos elencados, apenas o contato por telefone foi enumerado por todos, seguido por cobrança judicial e o envio por e-mail (3 citações dos entrevistados) e visita ao cliente (citado por dois entrevistados) (Gráfico 2).

**Gráfico 2 - Procedimentos atuais de cobrança utilizados na empresa Alvipex.**



Fonte: Elaboração da autora

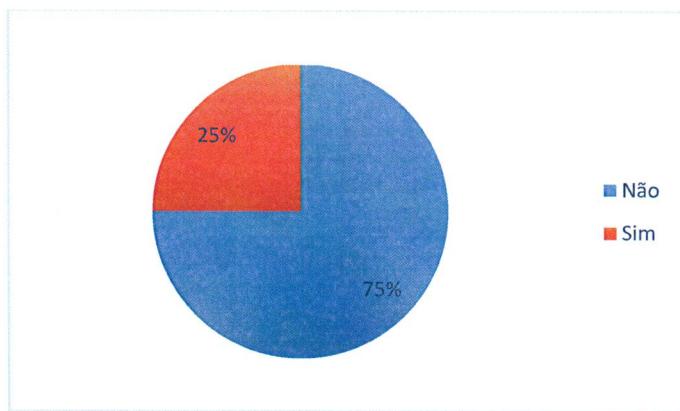
Assim, como na política de crédito, para a política de cobrança, deve-se adotar um roteiro. A cobrança é um ponto operacional e financeiro da organização e vem conquistando um maior espaço.

Segundo Silva (2013b, p. 360), “a gestão de cobrança deve estar focada na maximização visando melhorar o fluxo de caixa e na minimização de perdas de negócios futuros”.

Com relação ao mecanismo de controle de créditos pela Alvipex, apenas 25% dos entrevistados afirmam que a organização utiliza planilha como mecanismo de controle de créditos e os outros 75% negaram qualquer tipo de controle.

De acordo com o tamanho da importância desse controle, todos os colaboradores do setor financeiro deveriam utilizar e reconhecer, pois deve-se encontrar o equilíbrio entre as receitas de vendas e duplicatas a receber, com a intenção de aumentar a taxa de retorno.

**Gráfico 3 - Conhecimento sobre algum tipo de mecanismo de controle dos créditos da empresa Alvipex.**



Fonte: Elaboração da autora

Quando questionados sobre o prazo médio de atraso e o percentual de adimplemento, todos os participantes não responderam sobre esse questionamento, mostrando que realmente não utilizam métodos de acompanhamento e controle dos créditos concedidos pela organização, prejudicando a possibilidade de um aprofundamento maior sobre os seus resultados, apesar da sua elaboração ser fácil e de grande importância no auxílio da gestão do setor financeiro.

Segundo os colaboradores entrevistados, os clientes não conseguem contratar novos serviços após atraso no pagamento dos créditos disponibilizados, contribuindo para que não cresça a pendência.

Quanto ao uso de ferramentas de restrição de crédito utilizado pela empresa Alvipex, a maioria dos entrevistados (75%) dos entrevistados responderam recorrer ao SPC e os demais (25%) afirmam utilizar o Serasa.

Na realidade a empresa diz que os colaboradores devem utilizar os dois meios de busca, pois mesmo tendo as mesmas funções elas têm funções diferentes. O Serasa recebe mais informações de pendências em banco, enquanto o SPC são devedores no comércio.

Tais informações corroboram o uso dessas ferramentas a depender do objetivo da empresa, uma vez que a consulta ao SPC é a mais utilizada quando se deseja fazer uma análise e restrição de crédito pela Alvipex.

Além disso, parte dos entrevistados (13, 75%) informou que a forma utilizada para comunicação de inadimplência antes de ser tomada qualquer ação restritiva é a carta que a própria empresa SPC envia, expondo, mais uma vez, as falhas encontradas nos alinhamentos dos procedimentos utilizados pela organização.

Para metade dos entrevistados, não se deve haver melhorias no atual processo de contas a receber para torná-lo mais eficaz e satisfatório; a outra metade sugere maior rigor e rapidez ao ocorrer o atraso.

#### **4.1 Índice de Inadimplência**

O gestor do setor disponibilizou os valores faturados a receber e os valores recebidos dos anos de 2015 e 2016 e os meses de janeiro e fevereiro de 2017, pois os meses de março e abril não foram apurados até o dia da entrega deste material, o que mostra a lentidão da apuração dos fatos.

**Quadro 3. Dados de faturamento da empresa Alvipex**

PERÍODO	FATURAMENTO A RECEBER	FATURAMENTO RECEBIDO
2015	R\$ 6.343.247,56	R\$ 6.097.876,13
2016	R\$ 5.766.888,37	R\$ 5.515.123,20
jan/17	R\$ 470.195,86	R\$ 345.654,76
fev/17	R\$ 421.298,98	R\$ 360.329,70
mar/17	R\$ 490.166,17	NÃO APURADOS

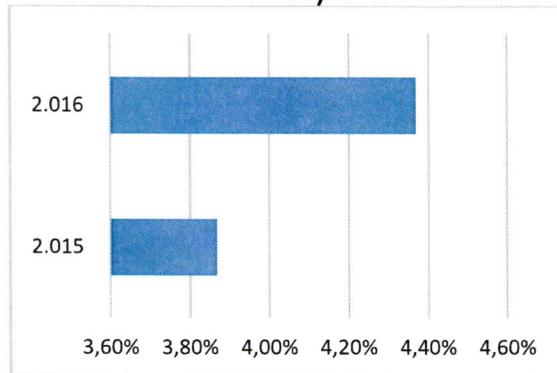
Fonte: Elaborado pela autora

Após receber esses dados foi calculado o percentual de contas inadimplentes, salientando-se que a empresa deve controlar os atrasos todos os meses, mantendo esse percentual sempre perto de zero.

O fato da empresa Alvipex demorar mais para receber dos devedores, interfere no crescimento de taxa de inadimplência, prejudicando nas despesas fixas da organização. As taxas de inadimplência sofrem variações de organização para organização, mas 5% é considerado o limite máximo.

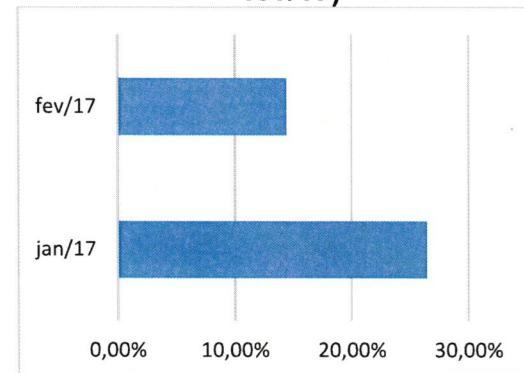
Constatou-se que no ano de 2015 o percentual de inadimplência atingiu 3,87%, em 2016 teve um crescimento de 0,50% atingindo 4,37% (Gráfico 4). Os índices que mais preocupam são os de janeiros e fevereiro de 2017, que atingiram respectivamente 26,49% e 14,47%, resultando numa média de 20,48% considerado uma taxa muito elevada, esse acontecimento pode ocorrer, pelo atraso em se fazer o controle das contas em atraso (Gráfico 5).

**Gráfico 4 – Percentual de contas em atraso na empresa Alvipex (2015 e 2016)**



Fonte: Elaborado pela autora

**Gráfico 5 – Percentual de contas em atraso na empresa Alvipex (jan/17 e fev/17)**



Fonte: Elaborado pela autora

Ao observar o índice de inadimplência de Aracaju em 2015, que é de 28,4%, pode-se notar que no mesmo ano a empresa atingiu o percentual de 3,87%, mostrando seu baixo índice de acordo com o comércio local no mesmo período de tempo (JORNAL O GLOBO).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que os colaboradores têm o conhecimento empírico para ajudar até certo ponto, e que para que a empresa obtenha mais lucros, é fundamental que se faça um estudo das despesas e riscos, para que estes sejam imputados no valor final do produto ou/e serviços disponibilizados.

E, por fim, neste estudo, estratégias para uma nova gestão do Contas a Receber foram apresentadas à empresa para que possa diminuir a inadimplência dos seus clientes, concluindo assim de forma positiva os objetivos específicos.

Após coletar e analisar todos os dados inerentes ao presente artigo detectou-se a necessidade precisando de implantação de uma política mais incisiva quanto à liberação de créditos e sistema de cobrança, visto que foi observado que os colaboradores responsáveis, desconhecem ou esquecem os procedimentos que devem ser utilizados.

Os gestores precisam compreender a grande importância do capital de giro, já que através dele se pode adquirir estoques em momentos que existem discrepâncias na demanda, aumento súbito de pedidos ou até mesmo na correção de possíveis erros na cadeia de suprimentos, como sugestão a empresa deve estabelecer uma meta mínima de capital investido no giro.

Mesmo constatando que o maior prejuízo sofrido é não utilizar uma ferramenta ágil para controle dos atrasos. Alguns procedimentos podem ajudar a aumentar o capital de giro e diminuir os índices de inadimplência, como por exemplo, visitar, exigir um percentual de entrada, limitar o valor máximo de compra para os novos clientes.

Quanto à análise de crédito ou inscrição, explicita-se que ela não segue uma regra padrão, por esse motivo primeiramente elabora-se uma Política de Crédito, através da qual todos os funcionários da empresa possam ter conhecimento dos novos métodos adotados, principalmente os colaboradores ligados ao setor responsável.

No que tange as documentações propõe-se a solicitação de documentos que realizem a análise de forma qualitativa e quantitativa, como ficha cadastral preenchida e assinada; Contrato social; algum demonstrativo financeiro (balancetes, balanços, relações de faturamento, etc) dos últimos 3 exercícios; Imposto de renda dos sócios; RG, CPF e comprovante de endereço dos sócios; relação de bens de propriedade da empresa. Como complemento usa-se processos como consulta

Serasa/Equifax/SPCs; solicitação de cartão do CNPJ, Certidões (Receita Federal, Estadual, INSS, FGTS), outros emitidos ON-LINE que julgar necessário. As ferramentas podem ser desde um sistema próprio para análise e classificação de risco.

Com base nos resultados verificou-se que a empresa não disponibiliza nenhum tipo de desconto para os clientes que pagam com antecedência, ou seja, antes da data do vencimento.

Quando executado eles aumentam as vendas, há aumento do caixa com a diminuição do prazo de cobrança, menos investimentos em valores a receber, redução de custo de capital, diminuição de índice de inadimplência, dentre outras vantagens.

Sugere-se que a empresa liste todos os custo e risco inerentes ao crédito disponibilizado e aos investimentos em valores a receber. Despesas com devedores duvidosos, despesas gerais de crédito, despesas de cobrança, custo de investimento marginal em valores a receber, ou seja, calcular todos os gastos que a empresa tem ao liberar crédito que vão da manutenção do setor até a aplicação de uma taxa de retorno mínima exigida.

Os critérios adotados para a cobrança, assim como a análise de crédito, devem seguir algumas regras para que a organização receba os pagamentos em atraso, ajudando muito a diminuir os índices, porém ficou constatado o prejuízo que a empresa sofre ao não se ter um mecanismo eficiente no controle dos atrasos, esse mecanismo pode ser uma simples tabela no Excel, em que sejam alimentados os dados diariamente e que o controle seja realizado semanalmente.

Por conta da defasagem no controle, a organização fica impedida de agir rapidamente no recolhimento desse pagamento em atraso. Assim, deve haver um maior controle para que no 1º dia de atraso entre em contato com o devedor, para saber o motivo, anotando nome e o cargo das pessoas contatadas. O fato da empresa não disponibilizar a renegociação do cliente demonstra que a organização não tem interesse em receber, ao negociar um novo plano de quitação, aplica-se juros.

É importante salientar que a análise de crédito e a política de cobrança, principalmente na empresa Alvipex que o percentual de vendas a prazo é altíssimo. Essas ferramentas influenciam diretamente na saúde financeira da organização, por isso deve sempre atuar no controle e na concessão do crédito lado a lado com as análises dos consumidores antes da liberação, para que, desta forma, diminua o número de devedores. Assim, após esse reconhecimento as organizações trabalham

para manter sempre o índice de inadimplentes o mais baixo possível, utilizando as ferramentas para concessão de crédito.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DANTAS, Régis Façanha; SOUZA, Sérgio Aquino. Modelo de risco e decisão de crédito baseado em estrutura de capital com informação assimétrica. **Pesquisa operacional**, v. 28, n. 2, 263-284, 2008.
- FERLA, Marielle; BRAIDO, Gabriel Machado. Política de crédito e cobrança da Empresa X: proposição de melhorias visando o seu aprimoramento. **Destaques Acadêmicos**, v. 7, p. 47-64, 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- JORNAL O GLOBO. **Capitais mais inadimplentes são as com maiores taxas de desemprego**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/04/capitais-mais-inadimplentes-sao-com-maiores-taxas-de-desemprego.html>. Acesso em: 10/02/2017.
- LIMA, Euries Barreto. **Capital de giro**. Desenvolvimento de material didático ou instrucional – Apostila). Disponível em: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Z0\\_eKNM4d9wJ:www.mackenzie.br/fileadmin/FMJRJ/coordenadoria\\_pesq/Revista\\_CADE/CADE\\_7/giro.doc+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Z0_eKNM4d9wJ:www.mackenzie.br/fileadmin/FMJRJ/coordenadoria_pesq/Revista_CADE/CADE_7/giro.doc+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br). Acesso em: 20/06/2017.
- MACHADO, José Roberto. **Administração de finanças empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- POTRICH, Ani Caroline Grigion; FREITAS, Luiz Antônio Rossi; GUSE, Jaqueline Carla; ROSSATO, Marivane Vestena; LINHARES, Tâmara da Silva. Política de cobrança de contas a receber: um estudo de caso no comércio varejista de materiais de construção. **Sistemas e gestão**, v. 7, p. 392-401, 2012a.
- POTRICH, Ani Caroline Grigion; FREITAS, Luiz Antônio Rossi; GUSE, Jaqueline Carla; ROSSATO, Marivane Vestena; LINHARES, Tâmara da Silva. Análise da concessão de crédito de uma empresa varejista de materiais de construção. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, p. 1-16, 2012b.

PRODANOV; Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RITTA, C. de O. Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda. e Alfa Ltda. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 9, n. 26, p. 63-78, 2010.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; LAMB, Roberto. **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito**: Empresas, Pessoas Físicas, Agronegócio e Pecuária. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Contas a Receber: Política de cobrança e controle da inadimplência**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/politica-de-cobranca-e-controle-da-inadimplencia,91ac438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 10/02/2017.

SILVA, Alexandre Rogério. Uma análise da gestão de risco de crédito nas instituições financeiras brasileiras de capital aberto. **Revista Acadêmica Augusto Guzzo**, n. 12, p. 57-66, 2013a.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2013b.

## APÊNDICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este é um convite para você participar da pesquisa "Análise de Contas a receber", sob a responsabilidade da acadêmica Ellenn Naiara Fontes Souza, com orientação dos professores Vanuza Santana e Pedro Durão.

Esta pesquisa pretende investigar como atua a Administração de Contas a Receber, verificando o entendimento dos gestores e colaboradores da empresa, sobre as políticas adotadas atualmente pela organização, para o Contas a Receber, sugerindo ao final os ajustamentos e/ou alterações necessárias.

Responder a esta pesquisa não envolverá quaisquer riscos significativos a você, além da expressão da sua opinião. Para minimizar qualquer desconforto e manter sua privacidade, o questionário apresentará caráter anônimo e deverá ser respondido individualmente. Todas as informações obtidas serão sigilosas e seu nome não será identificado em nenhum momento. Os dados serão guardados por cinco anos em local seguro e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes, focalizando o seu conteúdo geral e os resultados estatísticos.

Você não terá benefícios pessoais diretos ao participar da pesquisa, mas contribuirá para o melhor entendimento das necessidades do setor responsável por Contas a Receber na Empresa Alvipex. Assim você poderá ser beneficiado indiretamente. O pesquisador não terá nenhum benefício pessoal/financeiro com esta pesquisa, exceto a produção acadêmica dele decorrente.

Não estamos prevendo que você venha a ter quaisquer despesas ou danos em decorrência de sua participação, apenas o investimento de parte de seu tempo na resposta do questionário

Lembramos que, por se tratar de uma pesquisa "on line", ela não está isenta de falhas técnicas decorrentes dessa modalidade de coleta de dados (problemas de sistema; indisponibilidade provisória das páginas; perda das informações e necessidade de reinserção dos dados).

Durante todo o período da pesquisa você poderá tirar suas dúvidas através do e-mail do pesquisador responsável: [ellenaiara@hotmail.com](mailto:ellenaiara@hotmail.com), ou telefone de contato 79 99975-7545.

Ao assinalar responder este email, com o questionário respondido, você atesta sua anuênciça com esta pesquisa, declarando que compreendeu seus objetivos, a forma como ela será realizada e os benefícios envolvidos, conforme descrição aqui efetuada.

**APÊNDICE B****QUESTIONÁRIO**

Nome: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

1. Existe um setor responsável por contas a receber? Se não, quais os setores que realizam os procedimentos?

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

2. Você conhece os procedimentos atuais utilizados na análise de crédito da empresa Alvipex? Se sim, descreva.

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

3. Em que momento da compra é realizada análise de crédito para os clientes? E qual é o tempo de retorno com a aprovação ou reprovação da análise de Crédito?

Resposta:

4. A empresa Alvipex utiliza a terceirização em algum momento da análise do crédito?  
Se sim, qual?

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

5. Você acha que deve haver melhorias no atual processo de análise de crédito para torná-lo mais eficaz e satisfatório? Se sim, quais?

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

6. A empresa cobra juros quando ocorre o atraso? Se sim. Como calcula?

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

7. A empresa disponibiliza algum tipo de desconto se pagam com antecedência? Se sim. Como calcula?

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

8. Você conhece os atuais custos e risco em se conceder créditos na sua organização? Se sim, quais são?

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

9. Você conhece os procedimentos atuais de cobrança utilizados na empresa Alvipex?

Se sim, descreva.

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

10. A empresa utiliza algum mecanismo para controle dos créditos? Se sim, quais os métodos?

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

11. Se a resposta anterior, item 10, foi sim, sabe informar o prazo médio de atraso e o percentual de adimplemento?

Resposta:

12. A organização faz o bloqueio de novas vendas e/ou serviços se o cliente está inadimplente? Se sim, de que forma este procedimento ocorre?

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

13. Você utilizada alguma ferramenta de restrição de crédito, como SERASA ou SPC? Se sim, qual a ferramenta e de que forma cliente é informado sobre a inadimplência antes de ser tomada qualquer ação restritiva?

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

14. Você utiliza o serviço de empresas terceirizadas como apoio às cobranças? Se sim, em que momento?

( ) Sim ( ) Não. Resposta:

15. Você acha que deve haver melhorias no atual processo de contas a receber para torná-lo mais eficaz e satisfatório? Se sim, quais?

( ) Sim ( ) Não. Resposta:





## DECLARAÇÃO

Declaro, que para efeito de inscrição na ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – CONSELHO SECCIONAL DE SERGIPE, que não respondo a nenhum inquérito ou Ação Criminal, em todo Território Nacional.

Declaro ainda, que pretendo estabelecer a sede principal da minha atividade na qualidade de advogado (a) na comarca de \_\_\_\_\_, Estado de Sergipe.

Aracaju (SE), de de

**Assinatura do (a) Declarante**